Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ECONOMIE
Supplément gratuit au numéro 20.171 • Ne peut être vendu séparément
Jeudi 15 mai 2008




# 1 - Leadership

**SOMMAIRE**


**Vision : promesses et dangers des cathédrales**
par Denis Bourgeois *Lire pages 2 et 3*

**Leadership, performance, développement durable**
par Bernard Ramanantsoa *Lire page 3*

**Dirigeants : leaders, managers ou simplement exécutants ?**
Par Michel Fiol et Nicolas Mangin *Lire pages 4 et 5*

**Prise de responsabilité : les clefs de la réussite**
par Gilles Amado *Lire pages 5 à 7*

**Pour un apprentissage du leadership**
par Valérie Gauthier *Lire pages 8 et 9*

**Le commandement militaire inspiration du management**
par Nicolas Barbier, Isabelle Fetet et Baudouin de Torcy *Lire page 9*

**Equipes de direction : pourquoi un tel déficit de coopération ?**
par Michel Fiol et Nicolas Mangin *Lire pages 10 et 11*





et si efficacité
rimait avec sérénité ?

rendez-vous page 12

&

Business Services
orange

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

Les Echos

## Un art en pleine mutation

**La nouvelle série de « L'Art du Management » que nous vous proposons, avec le concours de l'équipe des chercheurs et des professeurs d'HEC tranche sur plusieurs points avec celles qui l'ont précédée. Plus compacte, elle tiendra en trois cahiers ; plus diverse, elle abordera trois thèmes distincts : le leadership, la performance, le développement durable. Ce choix apparemment aléatoire n'a rien d'arbitraire. Toutes les considérations sur les qualités qui font un bon leader finissent par conduire aux mêmes interrogations sur la mesure de la performance. En ces temps cruels pour les gouvernances court-termistes, il apparaitrait un peu vain de vouloir continuer à distinguer les managers les plus performants sans introduire une perspective temporelle plus longue, et une conception de la création de valeur moins étroitement financière, comme le montre la vogue actuelle du développement durable. En combinant ces trois dimensions, nos amis d'HEC nous offrent l'occasion de découvrir ce qui définit « l'état de l'art » en matière de management aujourd'hui. Incontestable, et devenue encore plus spectaculaire depuis la crise financière initiée par les mésaventures du « subprime », l'accélération du turn-over des PDG souligne les ambiguités de la notion de leadership. Si l'horizon d'un dirigeant se raccourcit si drastiquement peut-on encore exiger de lui d'avoir une « vision » pour son entreprise ? Souvent les changements brusques de leader se traduisent par des séparations en cascade dans les comités de direction. Est ce le coût caché de la glorification de l'esprit d'équipe dont la littérature managériale fait son miel ? Non seulement il faut faire ses preuves de patron en moins en moins de temps, mais, semble-t-il, l'apprentissage de la fonction se fait de plus en plus vite, car au sommet les transitions brutales, les sauts de génération, les ruptures de profils sont monnaie courante. Cela explique-t-il le sentiment assez répandu que le monde des affaires, comme le reste de la société, n'échappe pas à la crise du leadership ?**

**Quand la question de la performance vient s'ajouter à cette problématique déjà très riche, on rejoint des préoccupations à nouveau très concrètes et d'une brulante actualité. Evoluant dans un environnement d'une grande complexité, les entreprises sont contraintes de gérer selon des critères toujours plus sophistiqués, ce qui ne rend pas évident de fixer la ligne de partage entre performance et non performance. Les analystes financiers sont soumis à un feu continu de critiques, au fur et à mesure des éclatements de « bulles » qu'ils n'avaient pas vu venir. L'appréciation de l'efficacité de la recherche reste, à bien des égards, un grand trou noir. Les méthodes employées pour récompenser et stimuler les commerciaux ou les hommes de marketing doivent s'adapter à la part croissante du qualitatif et de la stratégie dans la relation client.**

**Toutes ces remises en cause sont aussi un des effets de l'impressionnante montée en puissance de la thématique du développement durable. L'art du management est maintenant celui du ménagement : la poursuite du rendement sans égards pour ses propres ressources humaines, son environnement, ses sous-traitants et fournisseurs n'a plus bonne presse. Concilier au mieux ces impératifs contradictoires, c'est un défi de taille pour les hommes de gestion.**

HENRI GIBIER
directeur de la rédaction des « Echos »

L'Art du management est réalisé sous la direction d'Henri Gibier, directeur de la rédaction des « Echos », avec la collaboration de Richard Perrin, directeur de la communication d'HEC Paris de Bernard Ramanantsoa, directeur général d'HEC Paris et président de la CEMS.

# Vision : promesses et dangers des cathédrales

**IMPLICATION L'art du dirigeant serait d'élaborer une « vision » porteuse de valeurs et transcendant le quotidien. Cet art consisterait ensuite à faire partager cette vision et à mobiliser derrière elle l'énergie des collaborateurs.**

DENIS BOURGEOIS

L'histoire est souvent proposée dans des stages ou ouvrages de management : quelqu'un visite le chantier d'une cathédrale, au Moyen-Age. Il interroge trois ouvriers sur ce qu'ils font. Le premier lui répond : *« Je gagne mon pain »*. Le second lui dit : *« Je suis tailleur de pierre »*, et le troisième : *« Je construis une cathédrale »*. Le plus souvent, ce troisième ouvrier est cité comme exemple à suivre. Cela vient alors en appui d'une représentation du leadership qui se développe aujourd'hui : l'art du dirigeant serait d'élaborer une « vision », comme le disent les anglo-saxons, ou un grand projet, comme on le dirait en français, porteuse de valeurs et transcendant le quotidien ; cet art consisterait ensuite à faire partager cette vision et à mobiliser derrière elle l'énergie des collaborateurs.

**Ce recours à la vision du dirigeant, et à la cathédrale qu'elle invite à construire, comporte des promesses mais aussi des dangers**

Tout d'abord, pour rester dans le fil de la parabole, il importe de réhabiliter les deux premiers ouvriers (et par « ouvrier », j'entends ici toutes sortes de collaborateurs, manuels ou intellectuels). Ceux-ci également peuvent contribuer très efficacement et avec cœur à leur organisation.

Etre tailleur de pierre, c'est développer un art, c'est, au travers d'un canal particulier, enrichir ses capacités et travailler sur soi-même. C'est aussi un moyen de créer du beau ou du bon qui bénéficie à d'autres autour de soi. C'est un moyen de se prouver sa propre valeur. Une belle cathédrale ne peut se construire sans tailleurs de pierre, experts et heureux d'exercer leur art. Il convient pour cela de leur laisser la marge d'autonomie suffisante pour qu'ils se sentent artistes et non simples exécutants d'instructions préétablies. Notons aussi que, des trois ouvriers, seul le tailleur de pierre trouve son sens dans le présent ; il ne dépend pas d'un ailleurs ou d'un plus tard qui risque toujours d'être chimérique.

**Etre tailleur de pierre, c'est développer un art, c'est, au travers d'un canal particulier, enrichir ses capacités et travailler sur soi-même. C'est un moyen de se prouver sa propre valeur.**

Ceux qui ne font que « gagner leur pain » sont également nécessaires. Il existe sur le chantier des tâches moins qualifiées, où développer un art serait plus problématique. La logique du gagne-pain peut facilement conduire à une vie de travail triste ou morne. Cependant, cette logique n'empêche pas une contribution impliquée à l'organisation, à la condition que ces ouvriers évoluent au sein d'une équipe où ils se sentent exister, qu'ils aient le sentiment d'être respectés dans leurs préoccupations et leur dignité. Cette reconnaissance est d'autant plus nécessaire que leur position symbolique dans l'organisation les place souvent au bas de la hiérarchie du prestige. Si ces conditions sont réunies, au minimum, ils en retireront une vie acceptable, au mieux, ils en seront heureux parce que l'essentiel de leur vie est ailleurs et qu'ils ne demandent pas plus à leur job que de financer cet essentiel. Cette logique peut se rencontrer aussi chez des collaborateurs qualifiés ; elle se teinte alors d'un peu de celle du tailleur de pierre. Le cas est de plus en plus fréquent de nos jours.

Dans ces deux cas, nos ouvriers seront certes contents de savoir qu'ils collaborent à la construction d'une cathédrale mais ils pourraient être aussi heureux sur d'autres chantiers. Ils n'ont pas besoin de la cathédrale pour être impliqués. Ceci est d'autant plus important que, bien souvent, ils n'auront jamais vu les plans de la cathédrale et n'auront pas été associés à sa conception ; il n'auront peut-être même jamais parlé directement avec l'architecte. Ils auront de ce fait une compréhension limitée de leur contribution à l'ensemble et auront des difficultés à se sentir les auteurs de la cathédrale. C'est un cas que nous rencontrons fréquemment aujourd'hui.

Les recherches et interventions que j'ai menées depuis quinze ans m'ont convaincu d'une chose : il est le plus souvent illusoire de vouloir faire adopter aux collaborateurs la vision du dirigeant. Cela est même parfois malsain. C'est illusoire parce que, même dans les organisations qui fonctionnent bien, dont les collaborateurs sont impliqués, ces derniers se forgent un sens au travail qui est différent de celui de leur dirigeant. Les collaborateurs y respectent la vision qu'en communique le dirigeant, sont heureux d'y contribuer, mais ce n'est pas ce qui les fait majoritairement vibrer ; ils jouent le jeu parce que, donnant-donnant, cette organisation et ce dirigeant leur permettent de trouver leur propre sens au travail, dans leur vie quotidienne.

## Liberté et confiance

Un exemple parmi d'autres : ce dirigeant d'une unité industrielle performante me disait que la clef de son succès était l'orientation vers le client, partagée à tous les niveaux. J'ai passé une matinée entière à parler avec bon nombre de ses ouvriers sans que jamais ces derniers ne me parlent de client, sauf quand je leur posais une question à ce sujet. Ils étaient effectivement heureux de se trouver dans cette entreprise, ils étaient impliqués, mais ce qui faisait la valeur de leur travail à leurs yeux était la liberté et la confiance dont ils bénéficiaient, la capacité de prendre des initiatives et de faire un travail techniquement intéressant, dans une ambiance où ils se sentaient reconnus et respectés. Bien sûr, ils étaient conscients que la satisfaction des clients était essentielle à la survie de leur entreprise mais le sens du travail, pour eux, n'était pas là. On comprend que cela puisse en revanche être celui du chef : prendre des parts de marché et des points de rentabilité lui permet de faire face à des défis, de développer ses qualités, de voir les effets directs de son action. Pour rester dans le fil de notre parabole initiale, le chef imagine souvent comme cathédrale ce qui le fait vibrer lui, en tant que tailleur de pierre, dans son propre métier de dirigeant. En revanche, si l'implication des collaborateurs ne procédait pas de la vision du dirigeant, elle devait beaucoup à la qualité de son management et de celui de son encadrement intermédiaire.

**Cela m'amène à expliquer pourquoi cette promotion d'une cathédrale peut être malsaine**

Tout d'abord, certaines visions proposées par des dirigeants ne sont pas vraiment des cathédrales. Vouloir, par exemple, être le numéro un mondial sur son marché peut certes constituer un but efficace, sans doute satisfaire quelques egos, mais ne suffit pas à donner la profondeur et l'élan que suggère la cathédrale, c'est-à-dire le service de ce qui nous dépasse.

Ensuite, même quand cette vision peint l'organisation comme étant au service d'un bien supérieur pour la société et/ou les collaborateurs, il convient que les actes suivent les paroles. Les collaborateurs savent qu'il est des moments de vérité où les ressorts du sommet se révèlent et c'est là qu'ils jugent de l'authenticité d'une vision. On voit beaucoup de PDG perdre leur place pour défaut de performances financières ; on en voit peu souvent le faire, par exemple parce que les collaborateurs de leur entreprise sont malheureux, ou parce que les produits de cette dernière sont nuisibles à la société. Le danger ne guette pas que le secteur privé.

**Denis Bourgeois** est professeur affilié à HEC Paris. Il y est responsable de plusieurs programmes pour cadres dirigeants dont notamment le Master spécialisé, « Consulting and Coaching for Change ». Le fil directeur de ses activités (recherche, formation, interventions en tant que consultant) est le sens que les individus donnent à leur travail.

Tous droits réservés – Les Echos – 2008



Dale O'Dell/Tips/Photononstop

Une belle cathédrale ne peut se construire sans tailleurs de pierre, experts et heureux d'exercer leur art. Il convient pour cela de leur laisser la marge d'autonomie suffisante.

**RÉSUMÉ**
**Une belle cathédrale ne peut se construire sans tailleurs de pierre. Les collaborateurs ont besoin de savoir où ils vont, à quoi contribue ce qu'ils sont en train de faire. Si la vision de leur dirigeant est claire, ils n'ont pas de doutes à ce sujet.**

Le secteur public comme le tiers secteur (associations, coopératives…) courent toujours le risque de voir leurs missions altruistes passer au second plan derrière les enjeux de territoires, de carrière et de réélections. Dans tous ces cas où la vision sonne faux, le dommage est double : d'une part, cela rend les collaborateurs cyniques et moins confiants en de possibles vraies cathédrales ; d'autre part, cette vision factice risque fort d'être un palliatif masquant les insuffisances du management, son incapacité à rendre possible l'implication des tailleurs de pierre et de ceux qui viennent gagner leur pain. A ce sujet, on doit remarquer que ce recours croissant à la vision du dirigeant est concomitant avec le développement du taylorisme dans des secteurs toujours plus nombreux.

Enfin, même quand cette vision est vécue authentiquement, le fantasme de toute puissance guette celui ou celle qui s'imagine être la source du sens pour les autres. En d'autres temps ou d'autres régimes, l'on appelait cela propagande, et l'on sait bien dans quels errements cela peut mener. Le partage du sens ne se décrète pas. Il émerge petit à petit du dialogue entre individus libres de construire le leur.

Est-ce à dire qu'il faut en finir avec les cathédrales ? Certes non. Travailler à créer des richesses matérielles dans la journée et servir des valeurs le soir et le week-end conduit à la schizophrénie. Plus que jamais aujourd'hui, nous voyons que ce n'est pas durablement viable ni pour les individus, ni pour les organisations, ni même pour la société. Nous avons donc un cruel besoin de bâtir des cathédrales, mais il convient d'éviter les écueils décrits ci-dessus si l'on veut récolter les fruits de leurs promesses et non ceux de leurs dangers.

**Diriger, ce n'est pas donner du sens, c'est tenir un cap en étant fidèle au sens que l'on se donne et offrir aux autres les conditions leur permettant de se construire le leur.**

Est-ce à dire, que le dirigeant ne doit pas avoir de vision ? Certes non, elle est indispensable, mais ne mélangeons pas tout. Elle est d'abord nécessaire au dirigeant lui-même pour orienter et inspirer sa propre action. Elle l'est également parce que quelqu'un qui est authentiquement mu par une vision est respecté par ses collaborateurs ; ils apprécient toujours qu'il ne se contente pas de soigner ses propres intérêts ou ceux de ses alliés. De plus, l'authenticité est contagieuse… Ensuite, les collaborateurs ont besoin de savoir où ils vont, à quoi contribue ce qu'ils sont en train de faire. Si la vision de leur dirigeant est claire, ils n'ont pas de doutes à ce sujet. Enfin, cette vision doit aussi considérer la place des individus au sein de l'organisation de façon à permettre à chacun de croître. Sans cette vision fortement ancrée, le dirigeant résistera mal aux multiples pressions qui peuvent le conduire à rechercher l'efficacité par l'instrumentalisation de ceux qui l'entourent.

Mais à partir de là, la véritable implication dans le travail se produit quand l'organisation est capable de faire sentir aux collaborateurs qu'ils sont réellement respectés en tant qu'être de sens, et, si possible, de leur donner les moyens d'être de bons tailleurs de pierre. Diriger, ce n'est pas donner du sens, c'est tenir un cap en étant fidèle au sens que l'on se donne et offrir aux autres les conditions leur permettant de se construire le leur ●

*L'auteur remercie Pierre Forthomme et Jean-Michel Fuzat pour les échanges qu'il a eus avec chacun d'eux au sujet de cette parabole de la cathédrale.*

**PRÉSENTATION**

# Leadership, performance, développement durable

BERNARD RAMANANTSOA

**Pourquoi, avec « Les Echos », avons-nous choisi ces trois thèmes ?** Incontestablement, dans la période actuelle, ils correspondent aux préoccupations majeures des dirigeants d'entreprise. Mais aussi, et j'ai envie de dire surtout, parce que ces trois thèmes nécessitent aujourd'hui d'être revisités de fond en comble.

● **Leadership :** un sujet majeur depuis qu'on enseigne la gestion mais il faut bien reconnaître qu'on rencontre dans la littérature plus de banalités et de lieux communs que d'études approfondies. Que de fadaises ou de propos de convenance ne lit-on pas sur ce thème ?

● **Performance :** on pourrait presque trouver dans le thème, une forme de pléonasme. L'entreprise ne doit-elle pas se caractériser par la performance ? Encore faut-il, au-delà des débats toujours d'actualité sur la mesure de la performance, savoir mesurer quels doivent être les critères à retenir aujourd'hui. Peut-on encore se contenter de la valeur pour l'actionnaire ? Les nouvelles normes comptables se revendiquant d'un souci légitime de transparence ne rendent-elles pas en fait plus floue l'évaluation de la performance des entreprises ?

● **Développement durable :** ce fut un gadget, puis un outil de marketing. N'est-ce pas aujourd'hui l'émergence d'un nouveau paradigme en économie et en gestion des entreprises ? C'est en tous les cas ce que croit Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006, concepteur du microcrédit, et c'est en tout cas une invitation aux entreprises à inventer de nouveaux « business models ».

Le choix de ces trois thèmes est aussi, je crois, le reflet de l'identité et de la vision d'HEC. Le corps professoral d'HEC doit bien sûr former les jeunes (et les moins jeunes) générations aux techniques de management mais il doit aussi – et avant tout – participer à l'effort d'innovation que notre pays doit engager massivement pour rester compétitif. Un pays comme la France, ne parviendra à garder sa place dans la concurrence mondiale que si nous sommes capables de proposer, dans les sciences de gestion comme dans les autres domaines scientifiques, des innovations et des nouveaux paradigmes. La vocation d'une institution comme HEC n'est pas d'enseigner des techniques, c'est-à-dire de reproduire du savoir ; elle consiste comme pour nos principaux collègues et concurrents étrangers à être capables de proposer les derniers résultats d'une recherche, qui ne peut être jugée que selon des critères internationaux. C'est là le but ultime de cette série : proposer aux lecteurs des « Echos », c'est-à-dire aux dirigeants et aux cadres d'entreprise, des pistes de réflexion et de débats qui s'appuient sur nos derniers travaux de recherche et qui susciteront chez eux, je l'espère, réactions et propositions à même d'enrichir à leur tour, nos travaux.



**Bernard Ramanantsoa est professeur au département stratégie et politique d'entreprise d'HEC, directeur général d'HEC Paris et président de la CEMS.**

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

# Dirigeants : leaders, managers ou simplement exécutants ?

**POUVOIR** Abraham Zaleznik distingue deux types de dirigeants : les leaders qui sont des visionnaires provoquant ruptures et changements, les managers qui sont, au contraire, des hommes de compromis, partisans du travail en équipe.

MICHEL FIOL ET NICOLAS MANGIN

Dans un article célèbre (1) publié en 1977, Abraham Zaleznik, professeur de psychologie sociale à l'université d'Harvard, distingue deux types de dirigeants, les leaders et les managers, qui diffèrent dans leur vision du monde. Les leaders sont des visionnaires provoquant ruptures et changements. Dotés d'une forte personnalité, ils sont charismatiques, solitaires, empathiques, émotifs, intuitifs et téméraires. Ils génèrent en permanence des idées nouvelles et attisent l'amour ou la haine de leurs collaborateurs. Les managers, ou gestionnaires, sont au contraire, des hommes de compromis, rationnels, méthodiques et organisés, prudents et partisans du travail en équipe. Ils conservent et régulent l'ordre existant, en maintenant une coopération par la conciliation d'intérêts parfois contradictoires. Ils utilisent les instruments de gestion pour influencer leurs collaborateurs, maintenir un contrôle et équilibrer leurs pouvoirs. Selon la thèse de Zaleznik, les organisations rationnelles, « averse » au risque et au désordre, n'offrent un terreau fertile que pour les managers et inhibent le développement des leaders qui ont besoin d'un cadre tolérant l'agressivité, l'élitisme et l'audace.

La vision manichéenne de Zaleznik est loin d'être acceptée par tous les théoriciens du management. On note au moins cinq points de clivage. Les deux profils sont-ils tout autant indispensables dans les organisations ? Une même personne peut-elle concilier les deux profils, ou doit-elle former un binôme avec son complémentaire ? Un dirigeant peut-il être leader en toute circonstance, ou est-il l'homme d'une situation donnée ? Comment devient-on leader ? Enfin les leaders appartiennent-ils à une caste d'élus ou bien sont-ils disséminés à tous les niveaux de l'organisation ? Bien que la dichotomie leader-manager apparaisse trop simplificatrice aux yeux de certains, la question à laquelle Zaleznik apporte une réponse est loin de perdre sa pertinence : nos organisations permettent-elles le développement des dirigeants dont elles ont besoin ?

Pour sortir du dilemme leader-manager, le concept de dirigeant paraît approprié même s'il reste ambigu. Il peut en effet désigner exclusivement le directeur général ou s'appliquer à tous les opérationnels qui dirigent une équipe et sont générateurs de performance collective, comme les directeurs de filiales, divisions, départements, etc. Il est néanmoins commode dans cette deuxième acception, car il concerne des populations plus larges sur plusieurs niveaux hiérarchiques. Les travaux de recherche menés depuis près de vingt ans à HEC-EXED offrent quelques éclairages qui laissent perplexes sur cette problématique du développement des dirigeants, tout du moins au sein des multinationales. Au fil du temps, les dirigeants de ces entreprises apparaissent de plus en plus confinés à des rôles d'exécution, permettant peu l'acquisition et l'exercice de compétences de leadership et de gestion.

**Dans sa relation avec ses collaborateurs directs, tout dirigeant est confronté à deux attitudes opposées et complémentaires : en principe, il délègue et dirige par le sens.**

### Quelles situations vivent les dirigeants ?

Des enquêtes par questionnaires et entretiens portant sur les relations contradictoires que tout dirigeant développe avec un certain nombre de composantes de son univers de travail auprès de grandes entreprises. L'interrelation dirigeant/dirigé est ici en jeu. Dans sa relation avec ses collaborateurs directs, tout dirigeant est confronté à deux attitudes opposées et complémentaires : en principe il délègue et dirige par le sens. Symétriquement, tout collaborateur est théoriquement autonome et dirigé par le sens. L'autonomie correspond à la possibilité de négocier ses objectifs et ses ressources, de mener à bien des projets sous tous leurs aspects, et de prendre des initiatives et des décisions correctives importantes sans avoir à en référer systématiquement à son supérieur. La direction par le sens aide les collaborateurs à mieux se situer dans l'organisation, à rêver, se sentir utile, se professionnaliser, se développer dans un climat éthique, être en confiance et avoir une pulsion de vie (2).

Pour développer ses compétences de leadership et/ou de gestion, tout dirigeant a besoin d'un certain degré d'autonomie par rapport à son supérieur, mais aussi de direction par le sens. Or les résultats de questionnaires remplis par 1.068 dirigeants, à des niveaux hiérarchiques allant de N-2 à N-4 au sein de grandes entreprises appartenant à des secteurs différents révèlent que 52 % d'entre eux s'estiment insuffisamment autonomes. Le détail des réponses conduit à classer ces dirigeants en trois grands groupes : les satisfaits de leur capacité à négocier leurs objectifs et de leur liberté d'action ; ceux auxquels les objectifs sont prescrits sans négociation mais qui se sentent libres dans l'action ; les prisonniers d'un système imposé d'objectifs et de moyens d'action. Ces résultats sont confirmés par des entretiens. Chacun de ces groupes peut ensuite se diviser en deux selon que les dirigeants ont l'impression que leur supérieur souhaite accroître ou maintenir leurs marges de manœuvre, ou au contraire, les restreindre.

Une étude plus poussée auprès de 267 dirigeants d'une grande entreprise diversifiée permet d'approfondir l'analyse. Cette entreprise a été choisie pour deux raisons : elle offre un bon taux de satisfaction en matière d'autonomie ; elle permet de comparer trois niveaux hiérarchiques. Selon les résultats obtenus par questionnaire, 61 % ( voir tableau 1, trois premières colonnes ) se sentent aussi autonomes qu'ils le souhaitent, tous niveaux confondus. Ce pourcentage varie peu d'un niveau à l'autre ( 63 %, 65 %, 55 % respectivement pour les niveaux N-2, N-3 et N-4 ), même s'il semble tout de même régresser au niveau N-4 : le besoin d'autonomie s'y ferait-il plus sentir, ou le management de proximité contraindrait-il davantage (voir tableau 2) ? Par ailleurs, les 39 % restants manifestent un fort besoin d'autonomie et se perçoivent, lors des entretiens, comme des exécutants (voir tableau 1, trois dernières colonnes).

Si l'autonomie est une condition nécessaire, elle reste insuffisante pour faciliter le développement du leadership et de la gestion chez les dirigeants. Elle requiert un équivalent de direction par le sens ; sinon elle est vécue comme un abandon. Seule la moitié de ceux qui se déclarent aussi autonomes qu'ils le souhaitent, se sentent également dirigés par le sens. L'autre moitié regroupe ceux qui se disent « délaissés » ou « désorientés » (voir tableau 1).

### Se projeter dans l'avenir

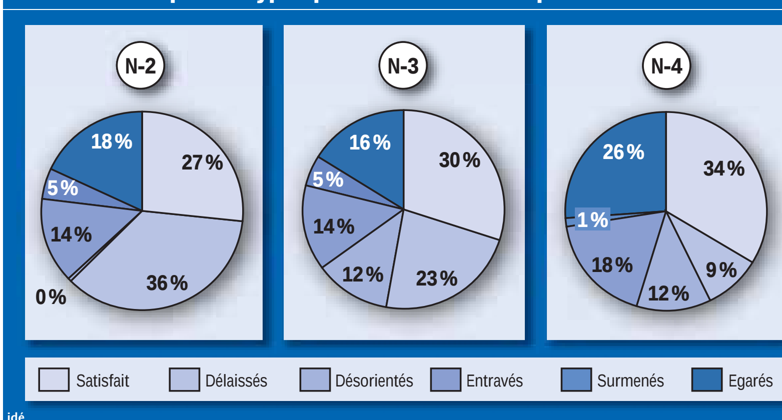
En outre, pour développer leurs compétences de leadership et de gestion, les dirigeants ont besoin de se projeter dans l'avenir, de faire des bilans sur les actions passées et de disposer d'espaces de réflexion. Si, dans l'ensemble, les dirigeants estiment analyser suffisamment le passé et ne souhaitent pas être davantage dans l'action, ils sont en revanche nombreux à manifester un fort besoin de projection et surtout de réflexion. Sur les 267 dirigeants de l'échantillon, 61 % déclarent ne pas avoir suffisamment de temps pour préparer correctement leurs activités futures et près de 82 % aspirent à

**Tableau 1 : les profils types de dirigeants intermédiaires**

| Besoin de plus... | Satisfaits | Délaissés | Désorientés | Entravés | Surmenés | Egarés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| d'autonomie | = | = | = | ++ | + | + |
| de direction | = | ++ | ++ | ++ | + | ++ |
| d'analyse du passé | = | = | ++ | + | = | ++ |
| de projection | = | + | + | + | + | ++ |
| d'action | = | = | = | = | – | – |
| de réflexion | ++ | +++ | ++ | +++ | +++ | +++ |
| Répartition | 31 % | 19 % | 11 % | 15 % | 4 % | 20 % |

idé

**Tableau 2 : les profils types par niveau hiérarchique**




idé

**Michel Fiol** est professeur au département comptabilité et contrôle de gestion, à HEC Paris.

**Nicolas Mangin** est doctorant HEC.

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

Les Echos

disposer de beaucoup plus d'espaces de réflexion dans leur travail. Le regroupement des dirigeants ayant les mêmes caractéristiques en matière d'autonomie et de direction par le sens, de relation au temps et de rapport au contenu du travail, laisse apparaître six profils distincts (voir tableau 1). Les « satisfaits » estiment disposer de toutes les conditions (sauf, comme pour les autres profils, de suffisamment d'espace de réflexion) leur permettant d'exercer pleinement leur fonction et de développer des compétences de leadership ou de gestion.

Les « délaissés » sont globalement autonomes et satisfaits de leur travail, mais ont des relations difficiles ou inexistantes avec leur supérieur, et peinent à se situer dans l'entreprise. Leur proportion croît significativement lorsque l'on monte dans la hiérarchie (voir tableau 2). Les « désorientés » vivent dans l'instant, faute de direction et de repères sur la situation de leur entité. Les « entravés » souffrent tant de l'imposition unilatérale d'objectifs que d'importantes limitations dans leur liberté d'action. A ce déficit d'autonomie s'ajoute pour eux un déficit de direction et une difficulté à se projeter. Le nombre de dirigeants appartenant à cette catégorie est d'autant plus grand que l'on se rapproche de la base opérationnelle. Les « surmenés » souhaitent fortement sortir de la résolution quotidienne de problèmes opérationnels afin de prendre le temps de réfléchir à leur activité. Ce profil semble davantage représenté dans les niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Enfin, les « égarés » (20 %) déclarent souffrir d'un manque total de repères, situation aggravée par une absence de direction. Leur proportion, relativement importante croît fortement au niveau N-4.

**Des situations peu propices au développement des compétences managériales**

Préoccupants, ces résultats sont confirmés par les témoignages de nombreux dirigeants, à l'instar de celui du directeur général d'une filiale d'une multinationale à structure matricielle. Au cours d'un entretien, ce dernier se qualifia lui-même d'exécutant. D'un côté des objectifs précis, émanant de plusieurs sources, lui étaient de plus en plus imposés par le siège ; de l'autre, les exigences des normes de certification se multipliant dans son activité imposaient le détail des actions à mener. La multiplication des contraintes institutionnelles ou techniques, particulièrement marquée dans les structures matricielles, tend ainsi à réduire les marges de manœuvre des dirigeants au point de leur ôter tout pouvoir de décision, voire de les paralyser en les plaçant dans des situations inextricables. Dans de telles conditions, il est possible de s'interroger sur la possibilité laissée à certains dirigeants de devenir des leaders ou des gestionnaires, tels que les décrit Zaleznik ; des situations organisationnelles dans lesquelles les dirigeants sont peu autonomes, ne savent pas où ils vont et ne font qu'agir dans l'instant, n'est a priori propice ni aux uns, ni aux autres : elles enferment dans un rôle d'exécutant.

Hélas, cette tendance semble en plus se nourrir elle-même : le déficit de direction dont les personnes interrogées souffrent se répercute en s'amplifiant aux niveaux hiérarchiques inférieurs et explique en partie le besoin accru de réflexion exprimé par beaucoup qui cherchent à trouver des repères et donner un sens à leur action. En effet, un dirigeant ne peut transmettre à ses subordonnés que ce qu'il a : il ne peut déléguer que l'autorité dont il dispose ; il ne peut leur donner une orientation que s'il sait lui-même où il va. Lorsque cette chaîne est brisée (et nos résultats semblent indiquer qu'elle l'est déjà à des niveaux très élevés), l'organisation ne souffre pas seulement du désengagement de ses membres : elle perd sa capacité à former les dirigeants dont elle a besoin pour le contrecarrer ●



Martin Barraud/OJO images/Photononstop

La multiplication des contraintes institutionnelles tend à réduire les marges de manœuvre des dirigeants.

*(1) « Leaders and Manager : are they different ? », Harvard Business Review. Cet article a été republié dans la même revue en 1986, 1992 et 2004.*

*(2) La direction par le sens est un concept différent de ceux de direction par les ordres et direction par la stratégie.*

**RÉSUMÉ**

**Les dirigeants des entreprises apparaissent de plus en plus confinés à des rôles d'exécution, permettant peu l'acquisition et l'exercice de compétences de leadership et de gestion.**

# Prise de responsabilité : les clefs de la réussite

**CHANGEMENT Trop d'analyse peut tuer l'action, l'action trop impulsive peut conduire à l'échec, voire au drame. Or, dans les périodes de transition, lors de la prise d'un nouveau poste, certaines tensions se trouvent exacerbées.**

GILLES AMADO

Par bien des aspects, la transition représente l'état normal de la vie, sa forme permanente, qu'il s'agisse de la vie physiologique et psychologique, de celle des organisations et des institutions, des sociétés ou de l'écosystème. La stabilité n'est pas de ce monde, c'est le mouvement qui domine, c'est-à-dire le développement, aussi imperceptible soit-il, pour le meilleur... et pour le pire. Mais il est des périodes où la transition est plus marquée. La prise de nouvelles responsabilités fait partie de celles-là et mérite exploration en raison de sa complexité, de ses enjeux pour le nouvel « élu » mais aussi, bien entendu, pour l'ensemble de l'organisation. Si les travaux des chercheurs et praticiens autour du leadership sont abondants, surtout dans les pays anglo-saxons, traditionnellement plus mobilisés sur ce thème que la France, relativement peu nombreux sont ceux consacrés à cette phase critique qu'est la prise de poste.

Nous avons nous-mêmes voulu aller voir de près ce qui se passe concrètement dans la tête comme dans l'environnement de ces nouveaux leaders, et cela pour plusieurs raisons. En premier lieu, on sait bien que, à l'instar des fusions et acquisitions d'entreprises, le pourcentage d'échec des nouveaux dirigeants est important sans que les raisons invoquées soient toujours satisfaisantes. En second lieu, il existe autour du leadership une sorte de mythologie de l'héroïsme qui nous semble très éloignée de la vérité du quotidien. Tout nouveau responsable se débat en effet avec plus ou moins de talent, de soutien, de lucidité, d'anxiété, avec son nouvel environnement, « bricolant » jour après jour son insertion, son projet, sa légitimité, son action.

**C'est ce « bricolage » que nous avons étudié dans une recherche de nature compréhensive (1)**

Dans un premier temps, l'étude a regroupé plusieurs chercheurs européens, membres et collaborateurs d'HEC et d'Ashridge. Plus de 40 entretiens ont été menés auprès de dirigeants d'entreprises, de fonctionnaires, de responsables des ressources humaines et de « chasseurs de tête » dans différents pays d'Europe. Ont participé à cette phase préliminaire : Alcatel, Alstom, BP, Spencer Stuart, Egon Zehnder, NELMEHT, Lex, Sauer Danfoss, Volkswagen, Holset, Ricardo, Danfoss, Amersham Nycomed, BBC, Department of Social Security, Sara Lee, Energis, Thomson CSF, Boots, Sihl, Scott Bader, Nokia, St Thomas'Hospital, Carnaud Metalbox, Zuricher Kantonalbank, Russell Reynolds, Aventis, Shell.

Huit études de cas ont été réalisées. Les membres de l'équipe de recherche ont accompagné des directeurs généraux et des responsables – et leurs équipes – nouvellement nommés pendant six à douze mois. Dans chaque entreprise étudiée, des entretiens ont été conduits dans l'entourage du nouveau leader auprès de différents acteurs directement concernés par la transition : directeurs, encadrement intermédiaire, collaborateurs, responsables des ressources humaines, dirigeants. La démarche a accordé une large place à l'observation des responsables en situation de prise de fonction dans leur nouvel environnement ainsi qu'au dialogue et à la discussion autour des décisions-clefs, stratégies, actions et comportements du nouveau responsable et de son entourage.

L'équipe de recherche a ensuite présenté les conclusions issues des études de cas dans le cadre de divers ateliers de travail, réunions et conférences en vue de valider les grands thèmes identifiés. Les conclusions des travaux de la première phase de recherche ont été publiées par l'équipe en octobre 2003 sous le titre « Leaders in Transition : The Dramas of Ordinary Heroes », rapport de recherche conjoint Ashridge/HEC.

Avec le soutien d'HEC/CPA, un travail d'approfondissement et de redéfinition des conclusions issues de la phase 1 a ensuite été entrepris afin d'apporter aux responsables en activité des éléments susceptibles d'éclairer leur pratique. Une nouvelle série d'entretiens a été conduite auprès des responsables des études de cas de la phase 1 pour leur soumettre ce que nous voyions émerger comme des tensions inhérentes aux transitions de leadership. Nous leur avons demandé de réexaminer leur expérience à la lumière de ces éléments. Ces entretiens nous ont permis d'affiner notre analyse. Dix dirigeants (secteur privé, administration, enseignement, sport) ont par ailleurs été interviewés en Grande-Bretagne et en France pour valider ces enseignements et réunir de nouveaux témoignages sur la prise de poste. L'ensemble est rapporté dans l'ouvrage « Leaders et transitions », (Gilles Amado et Richard Elsner, Village Mondial, 2004). ▶▶

**Il existe autour du leadership une sorte de mythologie de l'héroïsme qui semble très éloignée de la vérité du quotidien. Tout nouveau responsable se débat en effet avec plus ou moins de talent, de soutien, de lucidité, d'anxiété, avec son nouvel environnement.**

**Gilles Amado** est professeur au département management des ressources humaines d'HEC Paris. Il est l'un des membres fondateurs de l'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), du Centre International pour la Recherche, la Formation et l'Intervention Psychosociologiques (CIRFIP), et le corédacteur en chef de la « Nouvelle Revue de Psychosociologie ».

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

Les Echos

# L'ART DU MANAGEMENT


Goodshoot/Photononstop

Le besoin de reconnaissance des leaders risque d'être leur pire ennemi : c'est lui qui les empêche parfois de percevoir que le poste proposé correspond à une place impossible pour leur équilibre.

**Biographie**

• *Gilles Amado, professeur de psychosociologie des organisations au groupe HEC, a développé depuis plusieurs années l'approche « transitionnelle du changement » avec de nombreux collègues à travers le monde.*

• *« Leaders et transitions » avec Richard Elsner, Village Mondial, 2004, suit d'ailleurs deux ouvrages consacrés à cette approche : « The Transitional Approach to Change » avec Antony Ambrose, Karnac Books, 2001 et « The Transitional Approach in Action » avec Léopold Vansina, Karnac Books, 2005.*

▶▶ Pour décrire l'espace-temps sur lequel évoluent nos responsables en transition, nous avons choisi de proposer une série de « tensions », centrales au cours de cette phase. La notion de tension renvoie en effet à une problématique, incontournable sous bien des aspects, qui ne manque pas de se présenter de façon plus ou moins permanente et avec laquelle le responsable se débat en fonction d'une série de contraintes et d'opportunités. Ce sont les dilemmes de la prise de poste.

Ces contraintes et opportunités dépendent en grande partie des pressions objectives, d'une analyse personnelle des situations, d'un style de leadership, d'une personnalité et d'une histoire personnelle singulières, de la nature des interactions passées, présentes et prévues avec l'environnement immédiat et futur.

C'est parce que tous ces éléments interviennent de façon plus ou moins consciente que le nouveau responsable « navigue » souvent, en son for intérieur, sinon dans son comportement, sur une sorte de continuum entre des pôles, à la façon d'un curseur qui se déplacerait sur un fil, au gré d'un vent partiellement maîtrisé.

En choisissant la notion de « tension » pour rendre compte des processus à l'œuvre dans la prise de poste, nous voulons dire que l'hésitation est normale, qu'elle ne doit pas être mise de côté trop précocement, au risque de la fuite en avant. Une certaine « idéologie » du management a en effet tendance à survaloriser la prise de décision et à sous-estimer l'importance du doute, de l'ambivalence, de l'ambiguïté.

Or, doute et engagement semblent indissolublement liés dans toute « bonne » décision prise, dans toute action bien menée. Ainsi, Aimé Jacquet, le coach de l'équipe de France de football de 1998, reconnaissait-il : *« Chaque matin, au réveil, je suis envahi par le doute… »*, ce qui ne l'a pas empêché de mettre en place un dispositif conduisant son équipe à la victoire en Coupe du monde.

Si, bien entendu, trop d'analyse peut tuer l'action (c'est le versant obsédant, obsessionnel du doute), l'action trop impulsive (fruit d'une intolérance à la complexité) peut conduire à l'échec, voire au drame. Or, dans les périodes de transition, lors de la prise d'un nouveau poste, certaines tensions se trouvent exacerbées.

## Sept tensions capitales

**1. La mission du nouveau responsable : transformer <—> consolider**

Cette première tension est celle qui anime prioritairement tout nouveau responsable : que doit-il préserver ? Que doit-il changer ?

Le désir d'imposer sa marque, son style, d'utiliser son expérience passée se heurte inévitablement à l'existence, à l'idiosyncrasie, à l'histoire du système en place, qui contient ses forces et ses faiblesses, largement inconnues au départ. Le risque d'une affirmation trop brutale de certaines options peut conduire à la destruction de forces vives (départ de personnes compétentes, mise en place de procédures et mesures inadéquates), tandis qu'une préservation trop passive de l'existant peut aller à l'encontre d'un développement souhaitable et/ou souhaité (des politiques, des personnes).

Le nouveau responsable doit tenir compte des objectifs de l'organisation tels qu'ils lui ont été définis, mais être aussi capable de les modifier en fonction de son appréciation personnelle de la situation qu'il rencontre.

**2. Les relations avec les autres – supérieurs, subordonnés, collaborateurs : développer des liens <—> maintenir une distance**

Il s'agit ici de la « juste » distance aux autres, de la gestion des frontières. Vouloir créer des liens est, certes, important, non seulement pour parvenir à apprécier correctement la nouvelle situation, mais aussi pour mettre en place, de façon concertée si possible, de nouvelles démarches, voire préserver les acquis du passé. En même temps, ces liens peuvent conduire sur une fausse route, soit que leur privilège empêche de contacter des personnes tout aussi précieuses, souvent moins extraverties, et plus compétentes. Le nouveau responsable se trouve ici aux prises avec des tentatives de séduction, d'influence qui peuvent le conduire sur le mauvais chemin. Soumis en grande partie à ces nouveaux alliés, il risque d'en être le jouet. Conserver son libre-arbitre implique une dépendance raisonnée à ces personnes, aux nouvelles informations. Mais une trop grande distance peut être perçue comme de l'indifférence, une difficulté à supporter une certaine forme d'intimité et conduire en retour à une méfiance de la part du personnel. Entre le bel indifférent et le complice naïf, il y a sûrement un juste équilibre à trouver en permanence pour mener à bien sa mission.

**Le nouveau responsable doit tenir compte des objectifs de l'organisation tels qu'ils lui ont été définis mais être aussi capable de les modifier en fonction de son appréciation personnelle de la situation qu'il rencontre.**

**3. La réciprocité : chercher de l'aide <—> ajouter de la valeur**

La notion d'aide est cruciale dans les premiers moments. Le nouveau responsable est amené, s'il n'est pas trop mégalomaniaque, à reconnaître son besoin d'aide et à s'entourer des personnes compétentes, susceptibles d'accélérer sa connaissance de l'organisation. C'est sa capacité à accepter le non-savoir qui est en jeu ici et qui « titille » son narcissisme. Le respect du savoir d'autrui est une marque forte d'une attitude coopérative dont les effets peuvent être importants à moyen et long terme. Mais le personnel en place attend aussi de la valeur ajoutée du nouveau venu, du changement face aux scories du passé, du professionnalisme, du mieux-être. Trop d'adaptation à l'existant, trop d'accompagnement de la part des autres risque d'être perçu comme de la superficialité voire de l'incompétence, alors qu'une trop grande guidance peut être appréhendée comme la marque d'une certaine arrogance ou d'extranéité (« il n'est pas d'ici », « il ne connaît pas la boutique, le secteur,etc. ») ; la dialectique prendre-donner est bien au cœur de l'ouvrage et c'est d'une juste réciprocité qu'il s'agit.

**4. Le style décisionnel : imposer <—> faciliter**

Tout nouveau responsable, après un diagnostic de la situation, exprime en général ses objectifs, ses orientations et définit le climat de travail qu'il souhaite mettre en place. Bien entendu, cela peut entraîner des résistances. Si certaines sont fondées, légitimes, d'autres peuvent être le fruit de peurs irrationnelles, non justifiées au regard d'une analyse « sereine » de la situation. Toujours est-il que les résistances sont toujours là et que les responsables ne sont pas à égalité (de lucidité, d'humeur…) face à elles. Elles touchent leur style de leadership, mettent en question leur tolérance à l'opposition, leurs capacités de négociation. Certains d'entre eux se conçoivent davantage comme « facilitateurs » du changement, prennent en compte les opinions des autres, accroissent leur implication dans les plans et les réorganisations éventuelles. Tenants de la théorie X de Mc Gregor (l'individu vise le moindre effort, n'est intéressé que par les compensations pécuniaires, …) et de la théorie Y (l'individu est naturellement motivé, potentiellement créateur, …) s'opposent ici, alors que

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

c'est la prise en compte des réalités de l'organisation et des comportements observables qui semble la plus utile pour guider l'action. Dans les cas extrêmes, c'est l'opposition entre le dictateur et le « froussard » qui prend corps, à tort ou à raison, dans l'esprit des collaborateurs.

**5. Le rythme du changement : prendre son temps <—> foncer**

Notre étude montre que le timing du changement n'est pas appréhendé de la même façon par tous. Certains considèrent que plusieurs actions immédiates doivent être prises, quoi qu'il arrive, dans les 100 premiers jours, comme les responsables du Boston Consulting Group le préconisent, voire dans les 90 premiers, comme le suggère Michael Watkins (2), professeur à Harvard. Ces mesures immédiates créent alors ce fameux « choc psychologique », dont de nombreux entraîneurs d'équipes de sport sont friands quand ils reprennent un groupe en difficulté. D'autres, au contraire, prennent leur temps, pèsent les choses, réfléchissent, consultent, expérimentent et établissent des étapes plus progressives, comme le conseille le psychologue Gabarro (3). Dans cette phase de transition, le nouveau responsable ne dispose jamais de toutes les informations susceptibles d'éclairer son analyse comme son projet. Hyperactifs, hypomaniaques, fonceurs, lièvres d'un côté, prudents, hésitants, conciliants, tortues de l'autre, la course n'est gagnée à coup sûr ni pour l'un ni pour l'autre, mais chacun est ballotté entre ces deux extrêmes, selon son analyse et son tempérament.

**6. Philosophie et valeurs : faire le ménage <—> développer**

Trancher, « tailler dans le vif », « couper court » ou, au contraire, faire confiance, développer, redynamiser correspondent à des philosophies, des valeurs différentes plus ou moins solidement ancrées. En réalité, ces deux mouvements existent au fond de chacun de nous et se trouvent mis en évidence par l'urgence perçue de la situation. Mais on sait aussi que certains dirigeants font appel à des coupeurs de têtes à certaines périodes du développement de leur organisation, avant de les remercier lorsque celle-ci a pris sa vitesse de croisière, sachant pertinemment qu'ils ne peuvent gérer la stabilité. Le nouveau responsable qui souhaite s'investir à long terme dans l'entreprise n'échappe pas à ce dilemme éthique. Il peut être perçu comme courageux ou comme tueur, s'il choisit la « brutalité », comme timoré ou naïf s'il table sur le développement de l'existant. L'expérience montre qu'il y a des succès et des échecs dans les deux cas de figure et beaucoup de dégâts humains trop souvent. Agir vite et de manière décisive peut éviter de longues et pénibles guerres de tranchées mais l'impulsivité incontrôlée existe aussi, avec ses écueils.

**7. Loyauté**

Tout responsable est pris entre deux feux, sa hiérarchie d'un côté, ses collègues et subordonnés de l'autre. Où va sa loyauté ? Idéalement envers tous. Pratiquement, il est aux prises avec des pressions souvent contradictoires, sommé par les uns de faire passer une politique, par les autres de résister à l'ingérable. Curieusement, on trouverait autant de nouveaux responsables évincés parce qu'ils ont pris le parti de leur direction en se coupant de leur base que parce qu'ils ont trop soutenu celle-ci. C'est que le responsable est payé pour diriger, impulser mais aussi pour contenir des paradoxes (et non les résoudre), « fonctionner » comme médiateur entre des intérêts divergents. Les transitions exacerbent cette complexité et font apparaître le nouveau responsable parfois comme l'un des boys, en manque d'autorité, ou comme le seul homme de la direction, insouciant du bien-être de ses troupes.

## Psychisme et transition

Si tant de prises de poste conduisent à des échecs, c'est sans doute que ces dilemmes sont appréhendés avec une vigilance insuffisante mais peut-être aussi parce qu'ils mettent en cause des processus psychiques plus profonds qu'il n'y paraît, donc difficiles à « maîtriser ». Essayons d'évoquer les plus manifestes.

Dans la plupart des cas, le nouvel élu plonge dans un environnement organisationnel et humain relativement méconnu. D'où un sentiment d'étrangeté, de solitude, des anxiétés plus ou moins persécutrices parfois, dues à l'effritement des repères. Cette solitude initiale, les affects et représentations qui la traversent, peuvent susciter plusieurs types de défenses :

- la survalorisation de sa propre expérience : l'expérience acquise ailleurs est plaquée sur la situation actuelle, comme si toutes choses étaient égales ;
- le crédit systématique accordé aux rumeurs et les effets dangereux de la prophétie auto réalisatrice qui en résultent ;
- la confiance aveugle dans le diagnostic donné au départ par sa hiérarchie au nouveau responsable.

Cette dernière « défense » semble constituer le piège le plus fréquent car il confère une sorte de toute puissance due à l'adoubement tout en traduisant la reconnaissance de dette : ayant été choisi parmi d'autres postulants possibles par ses supérieurs, le nouveau leader leur est redevable en quelque sorte. Toute analyse différente de la situation risque de susciter des sentiments de culpabilité.

Or, c'est bien le maintien de son libre arbitre, de sa propre autonomie psychologique (cognitive et émotionnelle), de cette sécurité « ontologique » dont parlait Laing (4), qui permet ce que je nomme « l'empathie contextuelle », c'est-à-dire la capacité à appréhender le contexte organisationnel (son histoire, ses enjeux, les sources de son équilibre et de ses éventuels déséquilibres…) sans porter de jugement radical, dans une attitude compréhensive, en se laissant précocement imbiber par lui comme une éponge.

Mais, on le sait, l'empathie a comme corollaire toujours possible la remise en cause de ses propres certitudes. D'où la menace identitaire de toute ouverture authentique. Au demeurant, le juste dosage entre empathie et engagement est toujours menacé par la démagogie d'un côté, la toute puissance de l'autre.

Cette empathie contextuelle mériterait d'être assortie d'une compréhension, sinon d'une connaissance approfondie du travail lui-même, à tous les niveaux. Car, comme le rappelle Henry Mintzberg, les dirigeants qui s'intéressent avant tout au macromanagement sont incapables de développer des stratégies intéressantes ou des approches novatrices car ils n'ont aucune idée de ce qui se passe sur le terrain (5).

Autre écueil possible : le besoin de poser sa marque, de laisser sa trace qui, pour légitime qu'il puisse paraître, peut conduire à l'effacement du passé, du prédécesseur, à l'intolérance au travail de deuil des collaborateurs.

Enfin, et peut-être avant tout, le besoin de reconnaissance des leaders risque d'être leur pire ennemi : c'est lui qui les empêche parfois de percevoir que le poste proposé correspond à une place impossible, voire dangereuse, pour leur équilibre.

## Les pressions du contexte

Toutefois, les tensions auxquelles sont soumis les nouveaux responsables ne sont pas que des productions intrapsychiques. Elles ont, bien entendu, à voir avec le contexte économique au sein duquel elles prennent place, mais aussi avec une certaine idéologie managériale. Ainsi, l'univers concurrentiel et le nouveau pouvoir conféré au « client » par les directions d'entreprises servent-elles de leviers à une série d'injonctions. « Plus vite ! » est la première d'entre elles. Anticiper, accélérer, produire des résultats immédiats : cette pression était présente à un degré extrême dans la plupart des entreprises étudiées d'où une priorité accordée à l'action rapide plutôt qu'à la réflexion et la consultation. « Adaptez-vous » en permanence suggère la remise en question possible à tout moment des plans et projets, voire des objectifs.

Incertitude, surcharge de travail, déstabilisation semblent le lot commun des nouveaux élus qui se trouvent ainsi en difficulté pour solliciter l'engagement collectif.

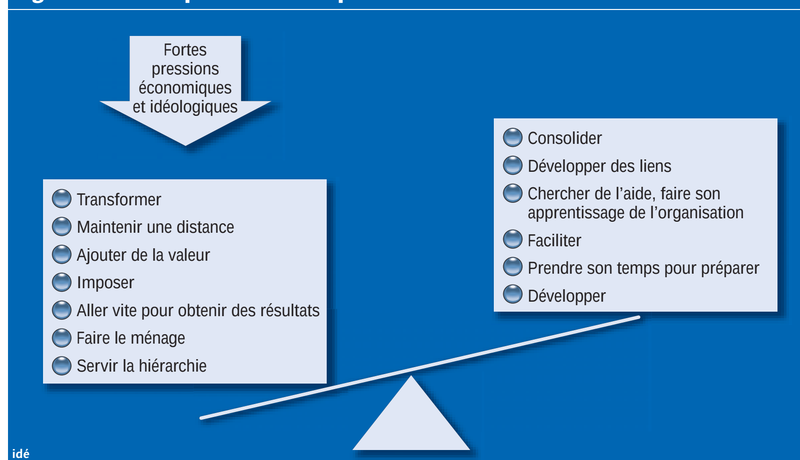
D'autant que la consigne suivante leur est soufflée à demi-mot : « Soyez prêts à faire tomber des têtes… y compris la vôtre ». Dans trois des études de cas que nous avons menées, les responsables ont activement participé au démantèlement de leur propre organisation tout en encourageant leurs collaborateurs à bâtir l'organisation du futur. A la fin de l'étude de cas, ou très peu de temps après, leur propre poste n'existait plus…

« Un héros charismatique tu seras ! », leader et non plus « simple » manager, capable d'entraîner tes troupes, quoi qu'il arrive, vers le toujours plus grâce à tes qualités de communicateur.

« Rien n'est jamais acquis », leur laisse-t-on entendre. Tous nos responsables étaient conscients que leur carrière dans l'organisation était menacée si leur hiérarchie jugeait qu'ils avaient échoué dans leur mission. La culture dominante du monde de l'entreprise veut que l'on accorde les plus hautes récompenses (avec les excès que l'on sait) aux responsables qui réussissent et que l'on dispose de ceux qui ont « échoué » avec une cruauté à peine déguisée. Dès lors, on comprend que les responsables ayant participé à notre étude se soient montrés particulièrement vigilants quant à leur niveau de crédibilité auprès de leur boss.

**Anticiper, accélérer, produire des résultats immédiats : cette pression était présente à un degré extrême dans la plupart des entreprises que nous avons étudié d'où une priorité accordée à l'action rapide plutôt qu'à la réflexion et la consultation.**

**Figure 1 : les sept tensions capitales**




L'ensemble de ces injonctions semble donc faire pencher actuellement la balance des inévitables tensions vers l'un des pôles, comme l'indique la figure (ci-dessus).

Mais les déterminismes absolus n'existent pas. L'histoire n'est pas écrite, la volonté et le courage contribuent à la créer. La prise d'un nouveau poste est ainsi l'occasion d'écrire quelques pages originales de sa propre histoire, de celle de son organisation à travers les inévitables dilemmes et contraintes que la vie ne manque pas d'imposer ●

*(1) Dans notre esprit, le bricolage est loin d'avoir un sens péjoratif. Il renvoie à l'acception que l'anthropologue Lévi-Strauss lui a donné dans son ouvrage « La pensée sauvage », Paris, Plon, 1962.*

*(2) M. Watkins, « The First 90 days : critical Success Strategies for New leader at All Levels », Boston, Harvard Business School Press, 2003.*

*(3) J. Gabarro, « When a New Manager Takes Charge », Harvard Business Review, 63 (3), 1985, p.110-123.*

*(4) R. D. Laing, « The Divided Self », Londres, Tavistock Publications, 19.*

*(5) H. Mintzberg, « European Business Forum », N° 23, 2005/2006.*

**RÉSUMÉ**

**La prise de nouvelles responsabilités constitue toujours une transition complexe au cours de laquelle une série de tensions, de dilemmes sont vécus. Cette recherche menée pendant deux ans auprès de nouveaux élus de secteurs très divers permet de mettre en évidence sept tensions capitales plus ou moins exacerbées par le contexte économique et idéologique actuel ainsi que par les résonnances qu'elles ont chez chacun des leaders.**

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

# Pour un apprentissage du leadership

**PERSONNALITÉ Le leadership s'apprend et se construit par un travail inscrit dans une structure bien définie. MBA HEC forme ces « leaders de demain ». Le potentiel de chacun se dévoile tout au long du programme s'inscrivant dans la durée, sur le long terme.**

VALÉRIE GAUTHIER

Former des « leaders de demain » a toujours été la vocation des meilleures « business schools » mondiales (1). Mais à l'heure où tout le monde parle de leadership, on peut se demander de quel leadership il s'agit. Certains confondent leadership et pouvoir. D'autres assimilent leadership et stratégie. D'autres encore centrent l'analyse sur la personnalité du leader. Si toutes ces approches sont utiles, nous pensons que l'exercice du leadership ne se réduit ni à celui du pouvoir, ni à une stratégie ou ni à un type de personnalité. Le leadership est avant tout un acte, comme nous l'expliquerons en nous appuyant sur la thèse de Cyrille Sardais (2). Nous montrerons ensuite comment nous avons transformé ce principe en pédagogie dans le cadre du programme MBA HEC.

Nous verrons comment le leadership s'apprend, se construit et se développe par un travail inscrit dans une structure bien définie. Nous exposerons comment une formation MBA peut créer un cadre facilitant le passage du management au leadership.

### L'acte de leadership comme principe fondateur

Si penser le leadership passe par une démarche analytique et critique essentielle, il convient également d'observer que *« sans acte, le leadership demeure en puissance – donc n'existe pas – »* (3). Cette thèse met en exergue un lien intéressant entre leadership et pouvoir, le pouvoir au sens défini par Michel Foucault dans ses derniers ouvrages comme un *« mode d'action de certains sur certains autres »* (4). Sardais reprend ainsi l'idée d'un pouvoir comme *« une action sur des actions »* qui *« structure le champ d'action éventuel des autres »*. Il associe ce leadership comme *« pouvoir en acte »* au leadership transformationnel.

Ainsi, c'est dans l'exercice du pouvoir que naît cette relation particulière à l'autre, et c'est dans l'acte que le leadership existe en créant une relation leader-suiveur. Par ses actes, le leader est évalué, jugé, apprécié, aimé, rejeté et devient souvent, comme le dit Warren Bennis, un *« écran sur lequel les suiveurs projettent leurs propres fantasmes dans la relation et le pouvoir »* (5). Etablir, développer, entretenir cette relation se fait dans le temps et par étapes.

### Du temps de l'apprentissage à l'apprentissage du temps

Paraphrasant les sept ages de l'homme définis par Shakespeare dans « As you like it », Warren Bennis parle des *« Seven ages of the leader »* (6). Il évoque les étapes de la construction du leadership à travers les épreuves nécessaires à l'apprentissage. De l'enfant au vieillard, de l'innocence à la sagesse, chaque moment comporte ses caractéristiques propres : trouver un mentor, s'entourer d'équipes, en faire des suiveurs, gérer les relations d'autorité, savoir écouter et s'adapter. Ce temps de la construction du leader se retrouve au niveau du temps de la décision.

S'il faut en effet prendre le temps d'apprendre à devenir leader, il faut également apprendre à prendre le temps : l'acte de leadership, le moment de la décision peuvent paraître soudains, mais le leader doit être capable d'écouter, de s'adapter, de « donner du temps au temps » pour peser le poids de ses propres actes et décisions avant d'engager le processus de changement, de renouvellement nécessaire à toute organisation.

Le leadership est ce qui va transformer l'organisation banale en « institution », c'est-à-dire lui permettre de devenir un corps social conscient de ses buts et de ses valeurs, capable de s'affirmer face aux autres (7). Le leadership est en quelque sorte le pouvoir transformé en action collective.

### Le leadership se construit pas à pas dans la relation à l'autre, par un savoir-relier moteur de la construction de soi

Pour diriger, il faut également être capable d'appréhender et affronter la complexité. Il s'agit alors de développer cette intelligence de la complexité par un comportement d'écoute et d'ouverture : travailler une capacité à mettre en relation des individus, des cultures, à faire le lien entre des savoirs, des compétences, des idées et à gérer ces relations afin de jouer un rôle de leader. Nous appellerons ce talent le « savoir-relier » (8).


Pour diriger, il faut être capable d'appréhender et d'affronter la complexité.

Image source/Photononstop

**Valérie Gauthier** est professeur et directeur délégué du MBA HEC Paris.

Le leadership s'inscrit dans le rapport à autrui à travers ce savoir-relier. Le regard de l'autre implique un regard sur soi-même. La différence ou la distance entre deux individus permet de se comprendre : plus l'écart est grand, plus l'effort à fournir pour comprendre l'autre est important et plus l'on apprend à se connaître. C'est ainsi que l'on construit la confiance en soi qui permettra au leadership, comme processus d'influence, de s'exercer. La construction de soi permet au leader de se découvrir et de se savoir capable d'agir comme tel.

Il existe un paradoxe entre cette nécessité du « savoir-relier » et la solitude du leader dans la prise de décision. La relation entre leadership et solitude est complexe : il convient d'être en harmonie avec soi-même pour prendre une décision parce que, même si elle est le produit d'une réflexion basée sur l'écoute, le leader prend seul ses décisions. Les médias parlent beaucoup de leader « responsable », de « responsabilité sociale et sociétale » : en effet, si la décision est la responsabilité du seul décideur, elle impacte et engage les autres membres de l'organisation ; elle devient collective et sociale : *« Le leader est celui qui nourrit l'identité collective de son identité personnelle. Cela suppose de sa part une élaboration personnelle capable de transformer des talents particuliers en aventure collective. »* (9)

La culture est au centre de ces propos. L'apprentissage du rapport à l'autre passe par la compréhension et l'acceptation des différences. La construction de soi doit se faire dans et par ces différences. L'exercice du leadership dans une organisation repose sur la capacité à forger une identité fondatrice de valeurs communes, partagées par les individus qui participent de l'identité collective.

### Le travail de leadership dans les formations MBA

Nous pensons que le travail sur le leadership induit des réflexions/actions au niveau individuel, interpersonnel et collectif. C'est en associant ces trois familles de compétences que l'apprentissage pourra avoir lieu. Et nous pensons que le contexte d'un programme MBA à plein temps est l'espace-temps idéal pour ce travail.

Un MBA aux standards internationaux est une formation impliquant une interruption de carrière significative (dix à vingt et un mois) pour des individus qui ont déjà une expérience professionnelle de (quatre à cinq ans en moyenne). Cette formation se situe à un moment charnière de la vie et de la carrière des individus (vingt-huit, vingt-neuf ans). La pédagogie est adaptée pour faciliter un apprentissage proche du terrain, tout en permettant une réflexion de fond à partir de données théoriques et une prise de recul sur les premiers temps de carrière et de vie.

L'un des éléments structurant d'un programme MBA repose en effet sur les participants eux-mêmes. Avec des expériences professionnelles et culturelles très différentes, ils enrichissent les cours et leurs apports théoriques par un vécu partagé lors des travaux de groupe et par leurs remarques, échanges et questions pendant les cours. A HEC, nous avons pris le parti de proposer à ces individus qui prennent le risque d'interrompre leur carrière la possibilité de tester leur potentiel de leadership et de se situer dans leur capacité à prendre des décisions, à être responsable pour eux-mêmes et pour les autres. Si un programme comme le MBA ne peut prétendre « fabriquer » des leaders à partir de rien, nous pensons qu'il doit cependant jouer un rôle clef dans le développement du potentiel de leadership. C'est sur ce principe que le MBA HEC a choisi d'offrir à ses participants un cadre où chacun se construit pas à pas dans la relation à soi-même, à l'autre et aux autres par un travail individuel, interpersonnel et sociétal.

### « Visions of leadership » au MBA HEC : l'exercice du leadership au quotidien pendant seize mois

Pour devenir leader il faut développer la connaissance de soi et apprendre à penser le leadership, à poser les questions qui dérangent, à gérer l'inconnu, les incertitudes, à dépasser ses doutes et ses peurs, mais aussi à prendre le temps de la décision. Quand le manager gère l'opérationnel, le leader doit construire, façonner l'avenir qui permettra à l'organisation d'avancer.

Lorsque que l'on parle de « Visions of leadership » au MBA HEC, cela s'entend aussi comme « Vision du monde », anticipation des attentes et des besoins, compréhension de l'environnement socio-économique et pari sur l'avenir(10).

Tous droits réservés – Les Echos – 2008
Les Echos

Quatre temps structurent notre programme de leadership et rythment cet apprentissage pour permettre l'exercice du leadership tout en facilitant une réflexion en continu.

**Temps 1 : les conférences**
Un cycle de conférences avec des leaders internationaux de tous horizons permet aux participants d'être exposés à des exemples pour en analyser les réussites et les échecs. La règle du jeu pour le leader est de « tomber le masque » pour permettre aux participants de décortiquer la réalité derrière la décision. Ainsi se nourrit la réflexion par l'exemple, les modèles et l'analyse de la réalité. Ces séances sont l'occasion d'une réflexion de fond sur l'éthique et la responsabilité dans la prise de décision, mais aussi sur l'équilibre personnel et professionnel ou la comparaison entre leadership au sommet par rapport à la position de « middle management ».

**Temps 2 : la dynamique de groupe**
En créant des situations de relations complexes fondées sur la diversité dans des petits groupes de cinq à six individus de nationalités et d'expériences différentes (11), le MBA HEC apprend, les huit premiers mois à s'ouvrir aux autres et à mieux se connaître soi-même : tester son potentiel, son seuil de tolérance, sa capacité d'écoute, mais aussi sa capacité à diriger les autres, à mener la discussion, à entraîner le groupe vers une réalisation commune. Le leadership s'exerce également dans les groupes formés pour la gestion de projets et l'organisation d'événements.

**Temps 3 : la communication**
L'apprentissage du leadership passe également par un travail sur la communication. Les situations de communication sont une opportunité pour apprendre à accepter le regard de l'autre sur soi, un regard critique et constructif, puis pour travailler son propre regard sur soi-même par l'autocritique. La capacité à prendre la parole en public, à écouter et à communiquer est fondamentale dans l'exercice du leadership. Le travail sur la communication est la clef et le moteur du développement de la confiance en soi.

**Temps 4 : la « semaine du leadership » et les « récompenses »**
Une semaine entière est consacrée au leadership, alternant différents modes pédagogiques : cas réels exposés, analysés et discutés en groupes avec le CEO, gestion de projet, analyse et critique de leaderships politiques, communication de crise... Le contact, l'échange et la critique des échecs et réussites de grands leaders favorisent la prise de conscience de la réalité du leadership. La semaine s'achève par un travail écrit qui servira de premier repère pour les individus amenés à « se penser » en tant que leader, à analyser leur propre perception du leadership et à se projeter dans leur devenir. Ce premier essai, puis un second, permettent un travail de formalisation de la pensée des participants qui gardent ainsi la trace de leur cheminement, de ce parcours de leadership tout au long du programme. L'évaluation de ces essais est l'un des quatre critères de sélection des meilleurs leaders de la promotion qui sont récompensés lors des « leadership awards » (les trois autres critères sont : un vote de leurs pairs, les résultats académiques et les actes de leadership), autre moment fort du programme qui vient clore le cycle « Visions of leadership » du MBA HEC.

## Conclusion

C'est à travers une approche par l'analyse, la critique et l'exercice du leadership (ACE) que le programme MBA HEC forme ces « leaders de demain ». En créant le contexte qui permet cet exercice du leadership, le potentiel de chacun se dévoile tout au long du programme et bien au-delà, l'impact de la formation s'inscrivant dans la durée, sur le long terme. La capacité à prendre des décisions, à les exécuter en pilotant des projets de groupe, en guidant d'autres individus, mais également à penser le leadership est ainsi testée et développée. Le leader se construit pas à pas, par des actes de construction de soi dans la relation à l'autre. Ce n'est certes qu'un pas à l'échelle d'une vie. Mais c'est un pas important, pour que le pouvoir, lorsqu'il s'exerce, soit un leadership de qualité, au centre duquel l'humain joue le premier rôle ●

*(1) Le slogan de Harvard est « Educating leaders who make a difference in the world », celui de Wharton « Leadership in action » et, celui de Stanford, « Developing leaders for a changing global environment ».*
*(2) Cyrille Sardais, « Leadership et création d'institution » thèse soutenue en 2006 sous la direction de P. Fridenson et B. Ramanantsoa.*
*(3) Ibid.*
*(4) Michel Foucault, section 306, « Le sujet et le pouvoir », « in Dits et Ecrits II », 1976-1988, Paris, Quarto Gallimard.*
*(5) Warren Bennis « The Seven Ages of the Leaders », Harvard Business Review, 2004.*
*(6) Ibid.*
*(7) B. Ramanantsoa et R. Reitter, « Pouvoir et Politique », 1985, McGraw-Hill.*
*(8) V. Gauthier, J. P. Larçon, J. Lendrevie, « Le Savoir relier », l'« Ecole des Managers de Demain », 1994, Economica.*
*(9) B. Ramanantsoa et R. Reitter, op.cit.*
*(10) D.Bernard, professeur affilié à HEC dans la « Tribune » du 27 avril 2007.*
*(11) 55 nationalités, une expérience professionnelle d'environ six ans dans des contextes de management international.*

**RÉSUMÉ**
**MBA HEC a choisi d'offrir à ses participants un cadre où chacun se construit pas à pas dans la relation à soi-même, à l'autre et aux autres par un travail individuel, interpersonnel et sociétal.**

# Le commandement militaire, inspiration du management

**EXPÉRIENCE Une étude a été menée pour comprendre les parallèles qui existent entre le commandement militaire et le management civil. Il en est apparu, que l'autorité du leader repose sur quatre piliers : exigence, compétence, exemplarité et amour.**

NICOLAS BARBIER, BAUDOUIN DE TORCY ET ISABELLE FETET

Apprendre à diriger, voilà notre mission à l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr Coëtquidan. Durant une semaine, nous avons été confrontés à un environnement encore inconnu pour nous et qui devait devenir familier au cours des années à venir. Cet environnement nous a été présenté comme celui du commandement et du management, en portant l'accent sur le fait que les deux réalités ne sont pas si éloignées que cela, et que dans certains cas, elles sont identiques. C'est pour comprendre ce lien que nous avons passé quelques jours sur le terrain à expérimenter ces concepts dans un contexte où militaires et civils coopèrent pour la bonne marche d'une mission. Pour cela, nous avons eu l'occasion d'être initié à cette coopération à travers une mission de sauvetage et une mission de survie sur le terrain d'entraînement des militaires de l'Ecole Spéciale. En parallèle, des professeurs d'HEC étaient présents tout au long du séminaire afin d'échanger sur notre expérience et dresser des comparaisons entre la théorie et le caractère pratique de notre mission. Cette innovation de l'école HEC constitue pour nous une première expérience du managérat autour des notions de leadership et d'esprit d'équipe. C'est à travers cette expérience qu'HEC a souhaité nous faire découvrir le sens de ces deux termes et leur importance dans le quotidien d'un étudiant en Ecole de Commerce et d'un futur manager. Nous avons eu l'occasion à tour de rôle de prendre la position de leader au sein des différents exercices qui nous ont été proposés, et chacun a pu obtenir un retour sur ce qui a été décidé et exécuté. Une chose fondamentale en est ressorti le leader ne peut être un bon leader que s'il est suivi par une équipe soudée et ceci que ce doit dans un contexte de management ou de commandement.

Nous avons alors mené une étude pour comprendre les parallèles qui existent entre le commandement militaire et le management civil. Pour cela nous avons rencontré plusieurs généraux et PDG afin de cerner leurs visions du leadership et la pertinence de cette comparaison. Cela était un moyen efficace de conceptualiser ce que nous avions vécu sur le terrain mais aussi d'en tirer des leçons très concrètes pour notre avenir professionnel. Au terme de cette enquête, il nous est apparu, pour reprendre les termes d'un ancien Chef de l'Etat-major de l'Armée de Terre, que l'autorité du leader repose sur quatre piliers : exigence, compétence, exemplarité et amour. Tout d'abord, le manager doit être exigeant autant envers lui-même qu'envers ses employés. Cela afin d'obtenir un résultat toujours meilleur et d'amener ses employés à progresser dans tous les domaines. Cette qualité peut aussi se traduire par le dévouement du chef et de ses subordonnés dans leurs actions.

## Esprit de décision

Ensuite, l'autorité n'existe pas sans compétence. Cela ne signifie pas pour autant qu'il doit être spécialiste dans tous les domaines car il doit laisser la place à ses employés là où ils peuvent être meilleurs que lui. En effet, il est nécessaire de déléguer afin que chaque acteur trouve un espace libre pour mettre sa compétence au service de la compétence collective. Une des qualités essentielles dans ce domaine est l'esprit de décision : la capacité à garder la tête froide dans l'urgence et le stress. Cette exigence est d'autant plus vraie dans le monde militaire que le commandant évolue dans un environnement particulièrement dangereux. De plus, nous avons concrètement compris durant notre stage qu'il vaut mieux qu'un leader prenne une décision même imparfaite qu'aucune décision. La compétence du leader se traduit aussi dans sa capacité à communiquer avec tous les échelons hiérarchiques. Cela permet une bonne compréhension des directives de la part des subordonnés mais aussi cela favorise la relation de confiance dans la hiérarchie. La compétence débouche sur l'exemplarité, c'est-à-dire le désir du leader de faire de son mieux dans tous les domaines de la vie professionnelle, mais aussi de la vie quotidienne, pour faire naître en ses subordonnés la volonté de lui ressembler.

Enfin l'amour ou l'humanité − et les mots sont pesés − désigne le fait de considérer humainement ses employés. Faire preuve d'humanité amène le subordonné à travailler plus volontiers et à s'investir davantage. D'autre part cela rejaillit sur les relations entre les employés eux-mêmes. Un général nous a confié que la qualité la plus appréciée chez le commandant par des subordonnés est l'humilité, c'est-à-dire cette capacité à reconnaître ses fautes mais aussi à se considérer comme au service de ses hommes et de la réalisation de l'objectif commun. En un mot, l'objectif du leader avec ses employés est de parvenir à un tout supérieur à la somme des parties.

Les exigences du manager sont assez similaires à celles du chef, mais la recette du commandement dans l'armée n'est pas directement applicable dans l'entreprise, avant tout parce que l'environnement est différent. Plus que de savoir faire respecter ses ordres, le manager aura besoin de la capacité de mobiliser l'enthousiasme de ses équipes sur une mission par exemple. Il s'agit donc pour le manager de sélectionner les qualités du chef qui lui permettront de faire travailler efficacement ses équipes. Rigueur dans les valeurs, justesse de jugement et capacité de dialogue font partie de ces qualités qui feront de lui un leader d'envergure ●


DR
Les élèves d'HEC, lors d'une mission de sauvetage et d'une mission de survie sur le terrain d'entraînement des militaires de l'Ecole Spéciale à Saint-Cyr Coëtquidan.

**Nicolas Barbier** est étudiant à HEC.

**Baudouin de Torcy** est étudiant à HEC.

**Isabelle Fetet** est étudiante à HEC.

**RÉSUMÉ**
**Pour mieux comprendre le lien entre commandement militaire et management, des élèves d'HEC ont passé quelques jours sur le terrain à Saint-Cyr Coëtquidan pour expérimenter ces concepts.**

Tous droits réservés – Les Echos – 2008

# Equipes de direction : pourquoi un tel déficit de coopération ?

**FONCTIONS** La qualité de la coordination hiérarchique au sein d'une équipe de direction est en moyenne de 4,70 sur une échelle de 6. Les collaborateurs déclarent ne définir que rarement leurs objectifs eux-mêmes, avant de les négocier avec leur supérieur.

MICHEL FIOL ET NICOLAS MANGIN

Dans son livre « The Human organization : its management and value » paru en 1976, le psychologue américain Rensis Likert met en évidence quatre types de management : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif. Le troisième apparaît, dans ses recherches, comme le moins performant bien qu'il soit à l'époque le plus répandu. Le management participatif est quant à lui celui qui conduit aux meilleurs résultats. Il repose sur le travail en équipe, coordonné par un manager, et s'articule autour de règles du jeu communes. Au sein de chaque équipe, le développement individuel et collectif des collaborateurs est de la responsabilité du manager. L'orientation s'organise autour d'objectifs globaux et personnels, ambitieux et fixés collectivement. Les membres du groupe coopèrent étroitement. La prise de décision et le contrôle s'effectuent conjointement. Enfin, dernier principe, chaque manager occupe une position charnière entre deux niveaux hiérarchiques successifs, facilitant ainsi l'articulation verticale des activités et la coordination globale au sein de l'entreprise. Le management participatif « de groupe », comme il est parfois qualifié (figure 1c), est fondé sur la coordination du manager et la coopération au sein de l'équipe. Il s'oppose à un management fondé sur la devise « diviser pour régner » (figure 1a) et à la pseudo-participation (figure 1b), qui consiste à réunir régulièrement les collaborateurs pour les informer et, le cas échéant, les consulter, mais sans jamais réellement entrer dans une confrontation de points de vue, tant hiérarchique que latérale.

Qu'en est-il du management participatif aujourd'hui, trente ans après la recommandation de Likert ? Son application s'est-elle intensifiée ou a-t-elle, au contraire, régressé ? Le modèle de management préconisé par l'auteur s'avère-t-il suffisant à l'épreuve des faits et du temps ? L'application de trois démarches mises au point à HEC Exed et largement expérimentées (voir encadrés) auprès de nombreux dirigeants de tous types d'entités et de plusieurs secteurs d'activité montrent que le système consultatif reste malgré tout dominant. Ces résultats sont corroborés par des enquêtes menées en parallèle ces quinze dernières années. En outre, le management participatif, tel que le propose Likert, manque de stabilité et court en permanence le danger de se déliter. Fondé sur le travail en équipe, il ne permet pas aux relations transversales entre collaborateurs de s'épanouir et se consolider face à la prépondérance des relations hiérarchiques.

## Le management consultatif

Malgré toutes les mises en garde émises à son encontre par les théoriciens des sciences humaines depuis de nombreuses années, le management consultatif continue à régner en maître dans les entreprises. Kathleen Eisenhardt, professeur à l'université Stanford, apporte en 1997 un témoignage accablant à ce sujet. Ses recherches sur la prise de décision au sein des comités de direction d'entreprises nord-américaines conduisent aux constats suivants : le président accapare la parole, la participation des autres membres est faible, ces derniers n'affichent pas de positions contraires à celle de leur dirigeant et il y a très peu de conflits. En d'autres termes, même au sein des comités de direction, la participation de groupe recommandée par Likert serait un mythe. Eisenhardt avance quatre explications de cette absence de confrontation de points de vue : le leader réprime le conflit, inhibant ainsi l'expression d'opinions différentes ; la camaraderie entre les membres du comité conduit à de l'autocensure ; le conflit est perçu comme désagréable et donc évité ; tous enfin redoutent des débats sans fin. Face à ce constat, elle suggère aux comités de direction, non pas de promouvoir l'harmonie, mais de créer du conflit en leur sein en appliquant l'un des quatre dispositifs suivants : avoir




**Michel Fiol** est professeur au département comptabilité et contrôle de gestion, d'HEC Paris.

**Nicolas Mangin** est doctorant HEC.

des équipes hétérogènes dans lesquelles les points de désaccord ont une plus grande chance de se multiplier ; accroître la fréquence des échanges car le conflit est récurrent ; encourager la culture de rôles distincts dans laquelle chacun est incité à jouer le rôle d'un autre pour mieux comprendre sa position ; développer des heuristiques pour organiser la confrontation de points de vue.

Cette prédominance du management consultatif s'observe également dans les équipes de direction en France. C'est ce que révèlent les différents ateliers (1) organisés par HEC Exed dans lesquels environ 300 dirigeants d'entités organisationnelles viennent présenter chaque année, sur le ton de la confidence, des situations complexes de management auxquelles ils sont confrontés et dans lesquelles ils ont une décision à prendre. D'après leurs récits, ils se voient imposer la vision, quand il y en a une, et la stratégie, quand elle est communiquée, sans jamais pouvoir donner leur point de vue. Même lorsqu'ils sentent qu'une grave erreur est en train d'être commise, ils doivent appliquer les directives. Ils sont forcés de s'aligner alors qu'ils souhaiteraient un ajustement mutuel. Ils ne partagent jamais en profondeur leurs expériences avec leurs pairs et éprouvent une grande solitude. Les réunions de comité sont plutôt rares et, quand elles ont lieu, ils y assistent sans y participer. Les instruments de gestion multiplient les contraintes, restreignent le champ d'initiative et canalisent en conséquence les comportements. On est tout à fait dans la pseudo-participation dénoncée par Likert.

Par ailleurs, on constate que les dirigeants ou cadres dirigeants responsables d'équipe n'ont pas l'habitude de construire avec leurs collaborateurs immédiats un projet commun (un pourquoi et un vers quoi, puis un comment, et enfin un qui fait quoi, définis collectivement)(2). Il est rare que les uns et les autres soient amenés à exprimer leurs visions et à en débattre. Face à la proposition de les accompagner dans ce travail, ils réagissent assez souvent par un scepticisme a priori. Néanmoins, les résultats du dispositif d'élaboration d'un projet commun montrent combien celui-ci comble un déficit de travail en équipe, satisfait un besoin oublié de travail collectif et aide à redécouvrir le plaisir à bâtir ensemble.

Enfin, l'application de la démarche de renforcement de la cohérence verticale et latérale (3) requiert que les membres d'une équipe de direction harmonisent leurs visions, objectifs et plans d'action entre eux, sans leur supérieur, avant d'entamer une intégration hiérarchique avec ce dernier. Lorsque les dirigeants sont informés par un facilitateur de la démarche de son intention de travailler avec leurs collaborateurs immédiats sans eux-mêmes, ils manifestent de la surprise, de l'inquiétude voire de la méfiance. Néanmoins, lors du déroulement du dispositif pédagogique, les principales difficultés se situent clairement au niveau des relations latérales : c'est là que se situe le nœud de conflits et que s'expriment les antagonismes. Le temps passé en moyenne à renforcer la cohérence latérale (entre collègues) est trois fois supérieur à celui consacré à l'intégration verticale (avec le supérieur). La liberté de parole, permise par l'absence du supérieur et canalisée par le facilitateur, contribue à multiplier et densifier les échanges.

L'application de ces démarches de management met en lumière l'absence d'une coopération globale assurant à la fois la différenciation et l'intégration des responsabilités au sein des équipes de direction. Elle illustre aussi le déficit de coopération latérale entre les collaborateurs directs du dirigeant.

**Le management participatif, tel que le propose Likert, manque de stabilité. Fondé sur le travail en équipe, il ne permet pas aux relations transversales entre collaborateurs de s'épanouir et se consolider face à la prépondérance des relations hiérarchiques.**

Ce ressenti est confirmé par les résultats d'enquêtes par questionnaire et d'entretiens individuels, sur le niveau de cohérence des responsabilités, des décisions et des actions au sein des équipes de direction. La cohérence verticale, qui exprime la qualité de la coordination hiérarchique au sein d'une équipe de direction, est en moyenne de 4,70 sur une échelle de 6. Ce chiffre est certainement surévalué du fait de questions relatives à la cohérence imposée par la direction par objectifs et les différents instruments de gestion. En effet, les collaborateurs déclarent ne définir que rarement leurs objectifs eux-mêmes avant de les négocier avec leur supérieur, et estiment ne pas être évalués en fonction de l'atteinte des objectifs qui leur sont imposés. La cohérence latérale, qui évalue la qualité de la coopération entre les collaborateurs immédiats du responsable de l'équipe, se situe à un niveau moyen plus faible 4,12 toujours sur une échelle de 6. Il ressort de l'analyse des résultats relatifs à cette composante, quatre constats. Les collaborateurs ont peu l'habitude de se coordonner entre eux. Ils n'harmonisent pratiquement jamais leurs objectifs avec ceux de leurs collègues. Ils élaborent très peu de projets ou de plans d'action en commun. Enfin, ils recourent souvent à leur supérieur hiérarchique pour arbitrer leurs différends. Ce faible niveau de cohérence latérale s'explique par le fait qu'aucun équivalent à la démarche qualité, renforçant les relations latérales au niveau opérationnel, n'a été développé au niveau des équipes de direction.

Tous droits réservés – Les Echos – 2008
Les Echos

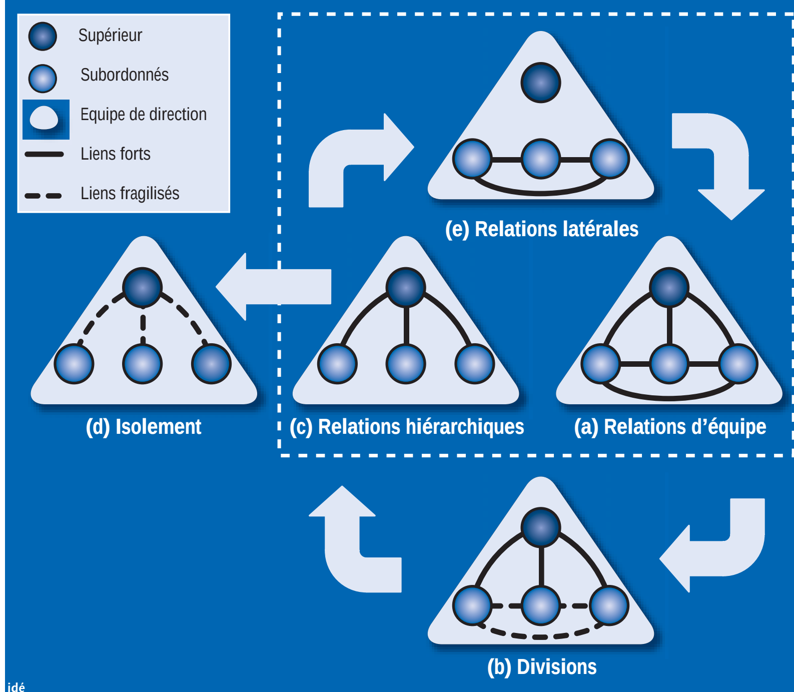
Enfin une dernière enquête (4) destinée à explorer la capacité des collaborateurs à travailler ensemble sans leur supérieur, a mis en évidence plusieurs conditions favorisant la coopération latérale au sein des équipes de direction. Trois sont particulièrement discriminantes : le supérieur évite de diviser pour régner ; ses actes sont en accord avec ses discours ; il traite de manière équitable tous ses collaborateurs. Cinq autres apparaissent également importantes : l'organisation de réunion entre collaborateurs en l'absence de leur supérieur, la résolution de leurs conflits sans que ce dernier n'intervienne, l'entraide en cas de difficultés, la réalisation de projets collectifs dont ils assument ensemble les conséquences, la responsabilité conjointe d'un ou plusieurs objectifs. A l'inverse, deux facteurs n'influent en rien sur la coopération latérale : le fait de se réunir entre collaborateurs en dehors du travail et l'évaluation à partir de critères de performance collective.

### Quelques interprétations de ce manque de coopération latérale

On peut faire l'hypothèse qu'il est difficile pour un dirigeant de se départir d'un système fondé sur l'autorité descendante et sur la séparation des fonctions des collaborateurs. Pour les managers interviewés, le management consultatif exige moins de temps qu'un système participatif. Il aligne les positions sans grand effort de conviction et de communication de sa part. Il confirme l'autorité du supérieur et maintient les rapports de force. Il laisse le pouvoir d'arbitrage au dirigeant. Il autorise enfin les comportements inéquitables. A la domination des managements autoritaires exploiteur et paternaliste, les dirigeants préfèrent le compromis de façade qu'autorise le management consultatif, mais ils résistent à l'intégration latérale et au management participatif. La peur de se couper de sa base et de devenir inutile, ou de créer les conditions d'une possible rébellion et de perdre du pouvoir peut expliquer l'appréhension des dirigeants à laisser leur équipe travailler sans eux.

Mais, selon nos enquêtes, une autre raison, plus surprenante vient s'ajouter aux précédentes : paradoxalement, les membres d'une équipe de direction sont relativement peu demandeurs d'un renforcement de la cohésion latérale. Alors qu'ils sont 82 % à considérer la cohérence verticale comme importante, ils ne sont que 63 % à adopter la même position au regard de la cohérence latérale. Pourquoi ne veulent-ils pas davantage de cohérence latérale ? Est-ce du fait d'une conception individualiste de leur fonction, d'une focalisation excessive sur la relation à leur supérieur hiérarchique au détriment des autres relations professionnelles, ou d'un rejet massif de la « réunionite » ? Il se pourrait que ce soit tout simplement parce qu'ils ne savent pas ce que c'est, faute de l'avoir jamais pratiquée.

Les instruments de gestion traditionnels qui s'inspirent tous à des degrés divers de la direction par objectifs et qui permettent aux dirigeants d'agir par manettes interposées, sont fondés sur des postulats qui ne tiennent plus aujourd'hui. Trois exemples parmi d'autres : la stratégie de l'organisation est claire, connue et acceptée de tous ; face à une même situation, les membres de l'équipe de direction partagent les mêmes chaînes de causalité entre objectifs et moyens ; les faits et les valeurs sont facilement dissociables. Articulés dans le monde occidental autour de la prééminence du dirigeant, les instruments de gestion alimentent le cloisonnement entre les collaborateurs et la focalisation de chacun d'eux sur sa propre responsabilité. La gestion par projets devrait remédier à ces effets pervers ; mais comme la démarche qualité, elle agit essentiellement au niveau opérationnel.




## Trois facteurs

A cause de ces trois facteurs, le modèle participatif de Likert ne parvient pas à se maintenir. En effet, tel qu'il est conçu, il repose sur le travail d'équipe (figure 2a) qui combine des relations à la fois hiérarchiques et latérales. Hélas, dans cette configuration managériale, la présence active du supérieur tend à s'imposer et à fragiliser les relations entre pairs (figure 2b). La relation hiérarchique ne trouve alors plus son contrepoids nécessaire dans les relations latérales. Ce processus aboutit à terme à une situation où seules les relations hiérarchiques subsistent, établissant un management de fait consultatif. Le travail en équipe se réduit à de la pseudo-participation (figure 2c). Dans cette situation, Freud met en garde contre le danger de l'iniquité susceptible de fragiliser les relations hiérarchiques, jusqu'à aggraver les antagonismes entre pairs et provoquer l'isolement du dirigeant (figure 2d). La coopération latérale doit être encouragée, dynamisée et protégée (figure 2e) pour assurer un management pleinement participatif (figure 2a).

Cet article repose sur les observations réalisées grâce à trois méthodes pédagogiques développées à HEC Exed et utilisées régulièrement dans les formations de cadres-dirigeants : Solfi qui est mise en œuvre depuis dix ans, Ovar, depuis plus de vingt ans, et Expo, née récemment. Ces trois démarches relèvent de la maïeutique. Elles sont pour but d'inciter les membres d'une équipe de direction à s'accorder sur les questions avant d'aborder les réponses. Chacune vise, à sa manière et à partir de questions différentes, à ouvrir progressivement, par l'échange avec d'autres personnes, le regard des managers sur les situations qu'ils vivent dans leurs équipes. En développant une réflexion plus fine sur les questions qui se posent à eux et sur la façon dont les personnes autour d'eux abordent ces mêmes questions, les managers sont moins susceptibles de se mettre en danger par les réponses qu'ils y apportent ●

*(1) Ces ateliers s'articulent autour de la démarche Solfi mise au point de HEC Exed (voir encadré).*
*(2) C'est ici la démarche Ovar qui est utilisée dont l'une des finalités est de servir de support pour construire un projet commun avec l'ensemble des membres d'une équipe de direction (voir encadré).*
*(3) La deuxième finalité de la démarche Ovar, sollicitée ici, consiste à renforcer la cohérence hiérarchique et transversale au sein des équipes (voir encadré).*
*(4) Enquête menée auprès des six groupes d'environ 25 cadres dirigeants appartenant à la même entreprise et dont l'un seulement montrait que ses membres vivaient des situations de coopération latérale satisfaisantes.*

**RÉSUMÉ**
**Cet article repose sur les observations réalisées grâce à trois méthodes pédagogiques développées à HEC Exed : Solfi, Ovar et Expo. Pour les managers interviewés, le management consultatif exige moins de temps qu'un système participatif.**

### Ovar

Dans toute équipe chaque membre se représente mentalement sa fonction et celle de ses partenaires de travail. Mais il est rare que ces différentes représentations mentales émergent et soient partagées. En conséquence, tous éprouvent des difficultés à décoder ce qui est attendu d'eux : ils n'y parviennent que par tâtonnement, au hasard d'entretiens et de réunions. Chaque collaborateur se représente ainsi la fonction de son supérieur et celle de ses collègues, mais toutes ces représentations ne sont que très rarement confrontées. Une des raisons de cette faible communication est l'absence d'une démarche qui l'organise. Ovar répond à ce besoin en organisant le partage des représentations et leur mise en cohérence.
Ovar répond à deux finalités distinctes et de ce fait revêt deux modalités différentes. La première consiste à amener tous les membres d'une équipe de direction (supérieurs et collaborateurs directs) à construire ensemble un projet commun, sur un horizon de préférence à moyen terme (par exemple trois ans) et selon une approche participative proche de celle recommandée par Likert. Il s'agit de déterminer ensemble les représentations à partager : ce que l'on veut devenir, les moyens d'y parvenir et le rôle de chacun dans l'accomplissement de ce projet. L'objectif est alors de renforcer la cohésion socio-culturelle fondée sur le projet commun et la cohérence globale de l'équipe reposant sur la répartition des responsabilités conjointement définie.
La deuxième finalité est la mise en cohérence verticale et latérale de l'équipe, sur un horizon à court terme (1 an). Elle amène méthodiquement chaque membre d'une équipe à définir et à exprimer la représentation de sa fonction en devenir et de celle de ses partenaires. Puis, dans l'interaction avec ces derniers, chacun prend conscience d'éventuelles incompréhensions au sein de l'équipe. La méthode leur fournit un cadre dans lequel ils peuvent harmoniser leurs représentations, préalable nécessaire à une coopération et une coordination actives. Point important, cette harmonisation se fait dans un premier temps en l'absence du supérieur hiérarchique, de manière à ce que la coopération latérale ne soit pas perturbée par les arbitrages de ce dernier. Une fois les différents réglés entre pairs, l'équipe est réunie au complet, c'est-à-dire avec le supérieur.

### Expo

La démarche Expo est le pendant de la démarche Solfi en ce qu'elle amène les participants à réfléchir non sur une situation difficile, mais sur des expériences positives. Il s'agit d'en dégager et d'en comprendre les ressorts afin d'en tirer des enseignements et de les présenter devant un panel de professeurs qui les interprètent à la lumière de leur propre grille d'analyse. Cette démarche pallie une conséquence fâcheuse du management par exception : la concentration de l'attention des managers sur les échecs, qui les empêche d'apprendre des succès.

### Solfi

Confrontés à une situation complexe dans laquelle ils ont à décider, les managers réagissent en appliquant certains réflexes mentaux qui leur permettent de simplifier une situation : inférence du problème à partir des solutions connues ; vision étroite des situations faisant perdre en champ de vision ce qui est gagné en focalisation ; postulats et chaînes causales inconscientes ; repli sur les certitudes ; etc.
La démarche Solfi regroupe des managers dans des ateliers, comprenant quatre personnes accompagnées d'un facilitateur et dans desquels chaque personne présente une situation complexe à laquelle elle est confrontée. Les autres membres du groupe et le facilitateur aident alors le manager qui expose sa situation à prendre conscience de ses principaux réflexes mentaux, à mieux comprendre la situation et à ouvrir les possibles en suggérant des éclairages jusque-là ignorés.

Tous droits réservés – Les Echos – 2008
Les Echos